

## **Gestão da Inovação: Uma pesquisa no segmento de padarias da Grande Natal**

**Leonardo Ruan Dantas de Aguiar<sup>1</sup>**  
**Richard Medeiros de Araújo<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo compreender como as empresas de micro e pequeno porte do segmento de panificação, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) na Grande Natal lidam com a promoção de um ambiente propício à inovação. Buscou-se, portanto, identificar a relação destas empresas com os fatores relacionados a: fontes de conhecimento; propriedades intelectuais ativas; padrões de comportamento inovador; sistemas de coleta de ideias dos colaboradores; bem como uso/ acesso a linhas de financiamento e/ou fomento às atividades inovadoras. A metodologia empregada consistiu em um estudo exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa baseado no estudo de Bachmann e Destefani (2008), que propõe uma sistemática de mensuração do grau de inovação em MPEs, baseado nas 12 Dimensões da Inovação descritas por Sawhney *et al.* (2006), acrescida à Dimensão %Ambiência Inovadora+. Utilizou-se a estatística descritiva para analisar os dados. Os resultados encontrados evidenciam que, no mercado da Grande Natal, o setor produtivo de panificação relaciona-se pouco com o conhecimento e aplicabilidade de um modelo de gestão que favoreça um ambiente propício à inovação. Cenário que expõe uma miríade de oportunidades de avanços em termos de disseminação e uso de: fontes de conhecimento; formas de financiamento da inovação; sistema de coleta de ideias; bem como o incentivo ao constante e sistemático desenvolvimento de novos produtos e processos.

**Palavras-chave:** inovação; competitividade; panificação.

### **Innovation Management: a survey of bakeries in the segment of Natal**

**ABSTRACT:** This article aims to understand how companies in the micro and small bakery segment, program participants Local Innovation Agents (ALI) in Natal/RN deal, with the promotion of an environment conducive to innovation. Sought, therefore, to identify the relationship of these companies with related factors: sources of knowledge, intellectual property assets; patterns of innovative behavior; systems to collect ideas from employees, as well as use/access to lines of credit and/or fostering innovative activities. The methodology consisted of an exploratory and descriptive study, a

---

<sup>1</sup> Mestrando em Engenharia de Produção pelo PPGE/P/UFRRN. Agente Local de Inovação . SEBRAE/RN. Bolsista do CNPQ. E-mail: [leonardo@innovoconsultoria.com.br](mailto:leonardo@innovoconsultoria.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pelo PPGA/UFRRN. Professor do UNIFACEX. Orientador do ALI/RN. E-mail: [richardmaraujo@uol.com.br](mailto:richardmaraujo@uol.com.br)

quantitative approach based on the study of Bachmann and Destefani (2008) which proposes a systematic measurement of the degree of innovation in MSE, based on 12 dimensions of innovation described by Sawhney *et al.* (2006), plus the dimension "Innovative Ambience". We used descriptive statistics to analyze the data. The results show that, in the market of Natal/RN, the productive baking sector relates little to the knowledge and applicability of a management model that fosters an environment conducive to innovation. Scenario that exposes a myriad of opportunities to progress in terms of dissemination and use: sources of knowledge, forms of financing innovation; collection system of ideas, as well as encouraging the constant and systematic development of new products and processes.

**Keywords:** innovation; competitive edge; bakery.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Estudo de Tendências, realizado em 2009 pela ABIP (Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria), o segmento produtivo da panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e encontra-se constantemente em busca de novas tecnologias que permitam a afirmação definitiva como setor de relevância no cenário econômico brasileiro.

Para o mesmo estudo, o setor de panificação abrigava, em 2008, 63,2 mil empresas, sendo 96,3% categorizadas como micro e pequeno porte, responsáveis pelo atendimento de 40,42 milhões de clientes por dia, que representava 25% da população brasileira no mesmo ano. Neste cenário, considerando termos quantitativos, o estado do Rio Grande do Norte ocupa o 7º lugar no cenário brasileiro de panificação, com um total de 3.279 empresas (ABIP, 2009).

Por estes dados, lê-se que a competitividade no segmento em pauta reside com participação considerável no ambiente de Micro e Pequenas Empresas - MPEs, fato que, por si, justifica estudos relacionados à temática de inovação e competitividade, neste universo (CAMPOS e CAMPOS, 2013).

Para Oliveira Júnior (2001, *apud* LAIMER e LAIMER, 2009, p. 02), ~~os~~ recursos internos à empresa são os principais determinantes de sua competitividade+. Esta assertiva ratifica as premissas da Visão Baseada em Recursos, que preconiza as organizações como um conjunto de recursos e capacidades controlado pela própria organização com vistas a auferir vantagens competitivas de mercado. Para tanto, se faz necessária a

implementação de uma estratégia de criação de valor para a organização de forma não simultânea que os concorrentes em potencial (BARNEY, 1991).

Para Porter (2008), tais estratégias de criação de valor se formulam sobre dois moldes: sobre uma estratégia de baixo custo ou uma estratégia de diferenciação, onde o meio termo não é adequado. Considerando que a implementação da primeira estratégia geralmente depende de uma grande participação no mercado, e que as MPEs nem sempre dispõem deste recurso, a segunda é comumente escolhida pelas pequenas empresas por intermédio da inovação.

Ciente da possibilidade de gerar ambientes propícios à inovação no interior das pequenas e microempresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico . CNPQ, desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), com o objetivo de fomentar a cultura da inovação no ambiente de MPEs. Durante o biênio 2012-2013, o programa ALI, no estado do Rio Grande do Norte, tem por foco o atendimento de indústrias de pequeno porte, das quais recorta-se o objeto de estudo do presente artigo.

Nesta conjuntura, a inovação é um elemento crucial, pois, para o autor, esta variável possui forte incidência sobre os níveis de competitividade das MPEs; e pode ser gerenciada de forma a tornar sistemático o processo de inovação nestes ambientes.

Logo, o presente artigo tem por finalidade compreender como as empresas de pequeno porte do segmento de panificação, participantes do Programa ALI, lidam com a promoção de um ambiente propício à inovação, por conseguinte, com a Dimensão analítica %Ambiência Inovadora+, estabelecida no método de mensuração exposto neste estudo. De forma específica, este estudo objetiva identificar a relação destas empresas com os fatores relacionados a: fontes de conhecimento; propriedades intelectuais ativas; padrões de comportamento inovador; sistemas de coleta de ideias dos colaboradores; bem como uso/acesso a linhas de financiamento e/ou fomento às atividades inovadoras.

Para tanto, este estudo se estrutura em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O capítulo 02 apresenta as abordagens teóricas de

base ao estudo, a inovação, o radar da inovação e a dimensão analítica da ambiência inovadora+. No capítulo 03, discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados.

O capítulo 04 apresenta os resultados obtidos da pesquisa, evidenciando os parâmetros gerais de inovação no setor pesquisado, bem como os resultados relacionados às variáveis já postas. Por fim, o capítulo 05 expõe as considerações finais, pontuando os principais resultados, os limites da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 INOVAÇÃO

Embora a temática da inovação seja pauta do *Core Business* das grandes corporações e da agenda dos executivos, existem ainda, visões equivocadas e míopes sobre o tema. Estas têm a inovação por sinônimo de desenvolvimento de novos produtos e pesquisas de desenvolvimento (SAWHNEY, 2006; ZAWISLAK, *et al.*, 2013, FELDENS, 2013).

Para evitar esta visão míope sobre a inovação, o mesmo autor propõe aos gestores pensar de forma holística, de forma a considerar todas as possíveis dimensões sobre as quais as organizações podem inovar.

Sabe-se que o conceito de inovação possui várias frentes, que expõem sinais de variação em função da aplicabilidade do conceito nos diversos contextos. Zawislak, *et al.*, 2013, ratificam esta assertiva ao pontuar que a inovação tem sido um tema de pesquisa com foco em diferentes níveis, desde uma perspectiva macro ambiental a um prisma industrial e mercadológico.

Assim, por se tratar de um conceito indispensável para o entendimento deste trabalho, torna-se fundamental citar como este conceito é trabalhado por diversos autores.

Utterback (1971) conceitua a inovação como uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado, no caso de um novo produto, ou a primeira utilização de um processo de produção, em casos de inovação em processo.

De forma semelhante, Barbieri (1990, p. 43) conceitua a inovação como sendo uma transformação de uma ideia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou processos até sua utilização com sucesso comercial+.

Em face destes conceitos, a preocupação inicial dos autores reside em distinguir os conceitos de inovação e invenção. Sawhney (2006) demonstra ratificar ainda mais esta relação de retornos econômicos ao acrescentar que a simples criação de coisas novas não é necessária nem suficiente para se considerar uma inovação empresarial. Para ele, o crivo reside na verdade, na predisposição dos clientes em pagar por tais inovações/invenções.

Sob outro prisma, Schumpeter (1911, *apud* BACHMANN e DESTEFANI, 2008) entendia a inovação sob uma miríade mais abrangente. Para ele a inovação era compreendida por cinco categorias de fatores: (a) a fabricação de um novo produto; (b) uma nova metodologia de fabricação; (c) a abertura de um novo mercado; (d) a conquista de uma nova fonte de matérias-primas; e (e) a efetivação de uma nova organização econômica.

De entendimento semelhante, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem por inovação:

%a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas+(OCDE, 2006 *apud* STEFANOVITZ, 2011, p. 10).

Sabe-se, contudo, que o entendimento pleno sobre esta temática não gera por si vantagens competitivas às empresas citadas. Fato é que o desafio consiste em gerenciar a inovação para que se torne consistente e orquestrada, com o intuito de tornar a vantagem competitiva sustentada.

Em organizações que adotam este tipo de cultura, a inovação é compreendida por um processo que envolve estímulos e seleção de ideias, orientações de esforços para transformar uma ideia num produto, num processo ou numa tecnologia. A métrica das ações de inovação nesse tipo de empresas são baseadas em contribuições para o mercado e/ou para os clientes e não em métricas tecnológicas ou científicas (CHENG, *et al.* 2012).

Tipicamente, tais métricas de inovação em organizações e nações se baseiam em indicadores como número de patentes e no montante de recursos investidos em P&D. Contudo, a aplicabilidade destes indicadores em organizações de micro e pequeno porte não expõem resultados eficazes (BACHMANN e DESTEFANI, 2008). Portanto, para mensurar o grau de

inovação nas empresas, este estudo tem por referência o estudo de Bachmann e Destefani (2008), que propõe uma sistemática de mensuração do grau de inovação em MPEs baseado nas 12 Dimensões da Inovação descritas por Sawhney *et al.* (2006), da Kellogg School of Management (EUA), acrescentada à Dimensão %Ambiência Inovadora+.

## 2.1 Radar da Inovação

Em face da importância socioeconômica das MPEs no contexto brasileiro e da citada dificuldade de mensurar a inovação nestas empresas, Dorian L. Bachmann e Jully H. Destefani (2008) desenvolveram uma metodologia baseada nas 12 Dimensões da inovação elencadas por Mohanbir Sawhney (2006), que possibilita a avaliação do grau de inovação em empresas de pequeno porte. A importância desta metodologia para o cenário das MPEs reside no reconhecimento da inovação como fator determinante da competitividade destas empresas (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

Os estudos de Sawhney (2006), para formulação desta sistemática de avaliação, partiram do seguinte questionamento: %Quantas possíveis Dimensões da inovação empresarial existem? E como elas se relacionam entre si?+(SAWHNEY, 2006, p. 77 - tradução nossa). A partir desta problemática, a pesquisa se estendeu por três anos, de forma relacional. Por um lado, foram avaliados aspectos da literatura em profundidade, por outro, estudos com um grupo de grandes empresas como Motorola, Sony, Microsoft, entre outras.

O %Radar da inovação+, como foi intitulado, se baseia em discussões com os gestores que promovem os esforços de inovação para apresentar e relacionar todos os caminhos nos quais uma empresa pode procurar oportunidades de inovar. Para tanto, o radar tem por âncora quatro Dimensões chave: (a) as ofertas criadas pela organização; (b) os seus clientes; (c) os processos que utiliza; e (d) os pontos de presença para expandir a sua oferta ao mercado. A estas são incorporadas mais oito. Logo, o radar da inovação contém um total de 12 Dimensões: Oferta; Plataforma; Soluções; Clientes; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Marca (SAWHNEY, 2006).

O Quadro 01, exposto a seguir, descreve as 12 Dimensões e suas respectivas definições.

Quadro 01: As 12 Dimensões da Inovação Empresarial

Dimensão/Dimensio n	Definição
Oferta/Offerings	Desenvolver novos produtos ou serviços.
Plataforma/Platform	Usar componentes comuns de blocos de construção para criar ofertas de derivativos.
Soluções/Solutions	Criar ofertas integradas e personalizadas para resolução dos problemas dos clientes.
Clientes/Customers	Descobrir as necessidades dos clientes não atendidas ou identificar novos segmentos de clientes atendidos.
Relacionamento/Customer Experience	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.
Valor Agregado /Value Capture	Redefinir como a empresa gera novos fluxos de receitas.
Processos/Processes	Redesenhar os processos operacionais essenciais para melhorar a eficiência e eficácia.
Organização/Organization	Alterar forma, função ou escopo da atividade da empresa.
Cadeia de Fornecimento/Supply Chain	Pense diferente sobre terceirização e realização.
Presença/Presence	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes.
Rede/Networking	Criar rede centrada em ofertas inteligentes e integradas.
Marca/Brand	Alavancar uma marca em novos domínios.

Fonte: Adaptado de Sawhney (2006, p. 78).

Para avaliar numericamente cada Dimensão, Sawhney (2006) propôs uma escala de variação de escores com três cenários: (a) de ausência de métodos e/ou ações relativas a práticas inovadoras; da existência de métodos informais para a inovação, ou mesmo ações ocasionais; bem como da existência de uma sistemática formal para promoção da inovação. Para o mesmo autor, tal sistemática permite às MPEs, na pessoa de seus gestores, identificarem oportunidades de melhoria em diversos aspectos de cada Dimensão, haja vista que o instrumento de pesquisa aponta níveis de maturidade do processo (ver capítulo 3).



## 2.2 AMBIÊNCIA INOVADORA

Para Bachmann e Destefani (2008), além dos elementos já expostos, os aspectos inerentes à construção de um clima organizacional propício à inovação constam de um pré-requisito para empresas inovadoras. Como os estudos de Sawhney (2006) parecem ignorar os aspectos relativos ao ambiente interno das empresas, foi eleita uma Dimensão adicional, denominada **Ambiência Inovadora** (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

Para o mesmo estudo, existem algumas variáveis que devem ser consideradas na tarefa de avaliar esta Dimensão, a saber: (a) fontes externas de conhecimento; (b) propriedade intelectual (patentes ou registros de desenho industrial) ativa; (c) sistemáticas internas para desenvolvimento de novos produtos ou processos tecnologicamente melhorados; (d) uso de financiamentos de apoio do governo para atividades inovadoras; e (e) sistemáticas (formais ou informais) para coleta de ideias dos colaboradores. O quadro 02, apresentado a seguir apresenta implicações/aplicações de cada variável.

Quadro 02 . Pilares de mensuração da ambiência inovadora

Variáveis	Implicação
<b>Fontes externas de conhecimento</b>	Remete aos esforços da empresa em abrandar as barreiras relacionadas à falta de conhecimento tecnológico ou outros. Esta variável é avaliada pelo (a): relacionamento da empresa com entidades como o SENAI, SEBRAE, SESI, universidades, sindicatos e outras; conhecimento e utilização dos recursos dispostos pelo Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT); participação sistemática ou eventual em eventos técnicos (seminários, congressos, feiras, etc.); busca de conhecimento junto a fornecedores e clientes; e pela compra de informações técnicas patenteadas.
<b>Propriedade Intelectual</b>	Avalia o conhecimento e o uso da empresa acerca do sistema de propriedade intelectual.
<b>Ousadia Inovadora</b>	Parte do pressuposto de que uma inovação bem sucedida geralmente é antecedida por diversos erros. Este aspecto é avaliado pelo número de projetos de desenvolvimento de novos produtos ou processos que acabaram abandonados em determinado período.
<b>Financiamento da Inovação</b>	Percebe se a empresa conhece, já tentou obter ou obteve recursos financeiros de programas de fomento à inovação, como FINEP, Fundações estaduais de pesquisas etc.
<b>Coleta de Ideias</b>	Avalia a existência de métodos (formais ou informais) para coletar sugestões dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008).



Outra forma comumente utilizada para avaliar ambientes propícios à inovação+ consiste em avaliar percentuais de colaboradores com formação voltada para pesquisa. Logo, um indicador frequentemente utilizado consta do número de mestres e doutores no quadro funcional das organizações. Contudo, há de se convir que este indicador não apresenta efetividade no ambiente de MPEs, sobretudo no segmento de panificação, objeto deste estudo.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa geradora deste estudo pode ser classificada quanto ao objetivo como exploratória e descritiva, haja vista o levantamento realizado de diversos autores em torno da inovação, suas conceituações e métricas. Descritiva, pelo objetivo de perceber e descrever que ações são desenvolvidas no âmbito das MPEs do segmento produtivo da panificação da Grande Natal, bem como pela proposição de relacionamento entre as variáveis relativas à inovação e a competitividade das empresas estudadas.

Para Gil (2010, p. 27) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis+.

Quanto aos meios, o presente estudo é classificado com pesquisa de campo, por constar de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou onde são dispostos os elementos para explicá-lo (VERGARA, 2000).

Quanto à abordagem científica utilizada, este estudo se classifica como quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de abordagem quantitativa tem por utilidade descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

Determinou-se como universo de interesse desta pesquisa as cento e noventa e seis indústrias de panificação participantes do Programa ALI, na Grande Natal (2012), nas pessoas de seus gestores/proprietários. O objetivo amostral desta pesquisa iniciou pela totalidade do universo. Entretanto, por

indisponibilidade de alguns respondentes foram visitadas 41 empresas, o que totaliza uma amostragem de 20,92%.

Este fator expressa a relevância e representatividade das informações expostas e tratadas no capítulo seguinte. É pertinente ressaltar ainda que a amostra em tela não se fundamenta em análises matemáticas e/ou estatísticas, se deu unicamente a partir de critérios do pesquisador. Assim, é pertinente classificá-la como não probabilística por acesso.

O instrumento de pesquisa foi alicercado no estudo de Bachmann e Destefani (2008) que propõe uma sistemática de mensuração do grau de inovação em MPEs, baseado nas 12 Dimensões da Inovação descritas por Sawhney *et al.* (2006).

O estudo de Bachmann e Destefani foi eleito para embasar este trabalho por considerar uma Dimensão adicional, que traz à discussão a relação entre o ambiente interno das organizações e a inovação, por conseguinte, a competitividade das empresas envolvidas, fato difundido na literatura, em especial pela visão baseada em recursos, preconizada por Barney (1991).

Para avaliar o grau da Dimensão adicional, denominada %Ambiência Inovadora+, foram consideradas exclusivamente as variáveis citadas por Bachmann e Destefani (2008). Para estes autores, a Dimensão de desenvolver um ambiente propício à inovação se relaciona diretamente na forma pela qual as empresas: (a) buscam fontes externas de conhecimento; (b) dispõem de itens de propriedade intelectual (patentes ou registros de desenho industrial) ativos; (c) armam sistemáticas internas para desenvolvimento de novos produtos ou processos tecnologicamente melhorados; (d) se utilizam de financiamentos de apoio do governo para atividades inovadoras; e (e) dispõem de métodos, formalizados ou não, para coletar ideias dos colaboradores.

Para coletar os dados, foi utilizado o questionário de mensuração do grau de inovação desenvolvido pela Bachmann e Associados Ltda., o qual se utiliza de uma escala ordinal de 3 pontos, com as valorações 1, 3 e 5, de forma a fornecer opções de análises estatísticas basilares. Para todas as perguntas, a opção correspondente à valoração %+ diz respeito à ausência de sistemática e/ou ações condizentes com a variável em análise; por sua vez, a opção

correspondente à valoração %5+, reflete a existência de uma sistemática formal, ou mesmo a implementação de mais de uma ação voltada para desenvolvimento da variável analisada; como era de se esperar, a opção correspondente à valoração %3+ remete a um meio termo, onde existem métodos informais, ou mesmo a implementação de apenas uma ação para incremento da variável em pauta.

Os dados foram coletados por meio de visitas presenciais efetivadas pelos agentes locais de inovação do SEBRAE/RN durante o ano de 2012. Cabe acrescentar que os questionários foram aplicados com os empresários (ou pessoas por eles designadas) em horários agendados.

Deliberou-se analisar os dados pertinentes a esta pesquisa através do seguinte molde: Inicialmente são abalanchados os resultados centrais da pesquisa. Assim, foram expostos para cada variável elencada da Dimensão analítica %Ambiência Inovadora+ resultados percentuais, a respeito de cada escore. Posteriormente, foram expostas médias aritméticas dos escores respondidos para cada variável analisada. Por fim, considerações do autor acerca da leitura de cada resultado. Assim os dados foram tratados por meio da estatística descritiva.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Para Gil (1999), o objetivo da análise versa em torno de organizar e categorizar os dados, de forma a fornecer respostas importantes para o problema de pesquisa. Já a interpretação busca o sentido mais amplo da resposta, mediante outros conhecimentos.

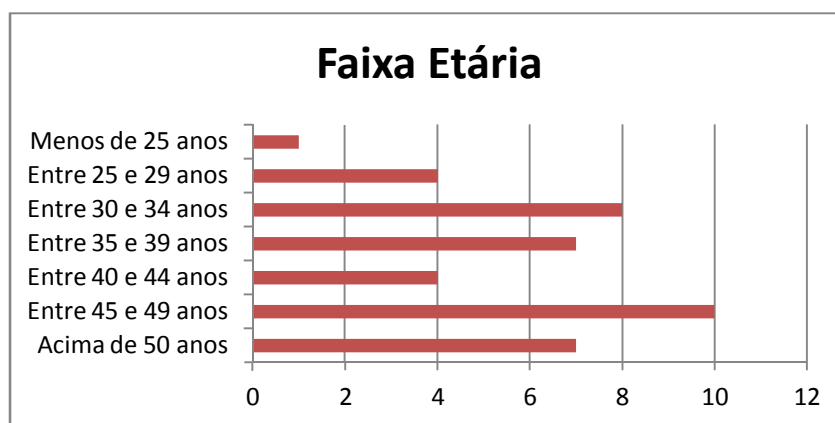
Assim, o presente capítulo tem por alvo expor os resultados obtidos com a pesquisa, para que, a partir destes, discussões na esfera dos objetivos estabelecidos outrora possam ser propostas.

Com base em firmar a percepção do leitor nas relações estabelecidas, parece oportuno citar que o estudo tem por finalidade compreender como as empresas de pequeno porte do segmento de panificação participantes do Programa ALI lidam com a promoção de um ambiente propício à inovação em seus diversos aspectos e formatos.

Em termos de resultados contextuais relacionados às empresas pesquisadas, cabe pontuar que 73% constam de empresas com gestão familiar. No que tange à faixa de faturamento e enquadramento legal, verificou-se a seguinte distribuição: (a) 51% das empresas pesquisadas enquadram-se na faixa de faturamento anual de R\$ 0,00 a R\$ 360.000,00; (b) 34% enquadram-se na faixa de R\$ 360.000,00 a R\$ 1.800.000,00; e (c) 15% na faixa de R\$ 1.800.000,00 a R\$ 3.600.000,00.

No que se refere ao Perfil dos gestores (respondentes desta pesquisa), os Gráficos 01 e 02, expostos a seguir, demonstram apresentar aspectos relevantes.

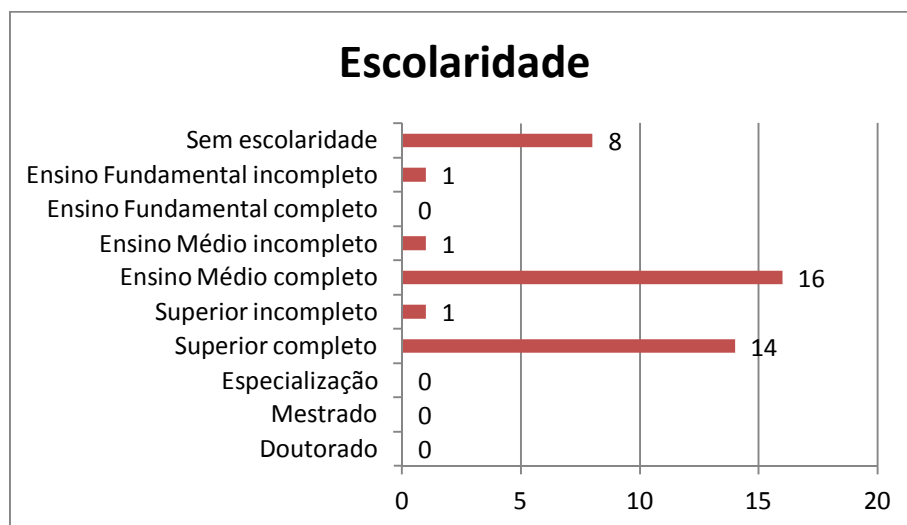
Gráfico 01 . Faixa Etária dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Conforme se visualiza no Gráfico 01, não foram evidenciados polos de respondentes em termos de faixa etária. O que se lê com base nos dados apresentados é que um considerável número de empresários do setor pesquisado possui mais de 30 anos de idade. Considerando ~~em conjunto~~ que 73% destes respondentes estão inseridos na realidade de empresas familiares e que 39% das empresas pesquisadas possuem mais de 12 anos de atuação no mercado, cabe a conclusão de que as empresas do segmento de panificação nesta região geralmente são geridas por famílias que possuem histórico nesta atividade produtiva.

Gráfico 02 . Nível de Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Em contraste com os resultados apresentados no Gráfico 01, o Gráfico 02 apresenta polos concentrados de respostas. Por um lado, 19,51% dos respondentes alegaram não possuir escolaridade; por outro, 75,61% declararam ter concluído no mínimo o ensino médio. Destes, 45,16% possuem o ensino superior completo, dados que sinalizam, sob primeira análise, uma busca inicial por conhecimento.

#### 4.1 Parâmetros Gerais de Inovação no Setor : Uma análise do Radar

Como fora enfocado, o índice global de inovação consta de um indicador geral instituído a partir de médias ponderadas dos escores registrados nas 12 Dimensões da inovação propostas por Sawhney *et al.* (2006): Oferta; Plataforma; Soluções; Clientes; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Marca; acrescidas posteriormente pela Dimensão %Ambiência Inovadora+ (ver Quadro 01) alvitrada por Bachmann e Destefani (2008).

Isso posto, coloca-se que, com base nos dados da pesquisa, tem-se que, salvas as exceções, o setor de panificação da Grande Natal ainda possui um baixo escore de inovação global, 2,18, que em uma escala de 1 a 5 remete, segundo Bachmann e Destefani (2008) à ações eventuais de inovação, ou

mesmo à disposição de métodos informais para a promoção da inovação nas MPes.

A tabela 01, expressa a seguir, parece esclarecer de forma holística o ~~status~~ do Radar da Inovação no setor pesquisado.

Tabela 01 . Grau de Inovação x Faixa de Faturamento das organizações investigadas

	<b>Grupo 01</b> R\$ 1.800.000,00 a R\$ 3.600.000,00	<b>Grupo 02</b> R\$ 360.000,00 a R\$ 1.800.000,00	<b>Grupo 03</b> R\$ 0,00 a R\$ 360.000,00	<b>Escore Geral</b> Faixa de Variação (1 a 5)
<b>Dimensões</b>				
A - Dimensão Oferta	2,87	2,96	2,49	2,68
B - Dimensão Plataforma	3,33	4,00	3,86	3,82
C - Dimensão Marca	3,67	3,09	2,71	2,97
D - Dimensão Clientes	2,56	2,70	2,14	2,37
E - Dimensão Soluções	1,83	2,00	1,67	1,79
F - Dimensão Relacionamento	2,50	2,18	1,48	1,84
G - Dimensão Agregação de valor	2,50	1,64	1,62	1,76
H - Dimensão Processos	2,28	1,97	1,67	1,85
I - Dimensão Organização	1,92	1,68	1,33	1,53
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	2,00	1,55	1,67	1,68
K - Dimensão Presença	1,50	1,27	1,62	1,50
L - Dimensão Rede	1,00	1,00	1,19	1,11
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,38	1,70	1,60	1,75
<b>Grau de inovação Global</b>	<b>2,52</b>	<b>2,27</b>	<b>2,05</b>	<b>2,18</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Conforme se visualiza, a maior parte das ações e sistemáticas a respeito de inovação neste segmento concentra-se na plataforma de produção. Esta Dimensão busca mensurar a flexibilidade do sistema de produção das

empresas em servir uma variedade de produtos da mesma família, ou até diversas famílias de produtos. Pode-se afirmar, portanto, que este resultado remete a uma característica peculiar às MPEs, sobretudo no segmento estudado, visto que neste cenário comumente os recursos produtivos do sistema são realocados visando adequar níveis de produção às variações na demanda.

O escore 3,82, observado como resultado das empresas pesquisadas, denota, segundo Bachmann e Destefani (2008), que estas empresas caminham para a implementação de atividades inovadoras como rotina e/ou de sistemáticas formais para inovar em sua Plataforma de Produção. Sob uma análise mais detalhada, verifica-se que as empresas de maior faturamento (Grupo 01) obtiveram, neste quesito, um desempenho inferior (3,33) às microempresas (3,86), bem como as demais pequenas (Grupo 02) de menor faturamento (4,00).

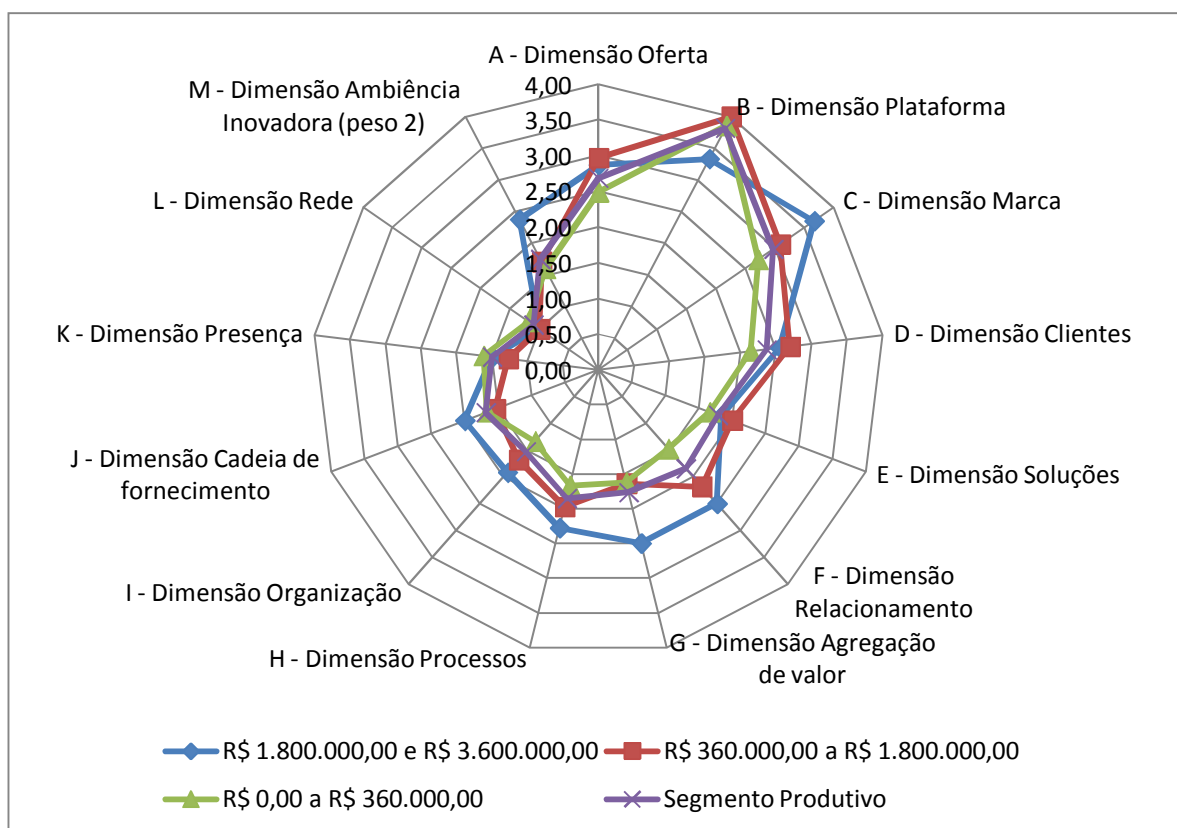
Outra Dimensão, que merece destaque, diz respeito à marca, que apresentou o escore acima da média (2,97), sobretudo para as empresas do grupo 02 (que possuem a faixa de faturamento de R\$ 1.800.000,00 a 3.600.000,00) (3,67). Assim, a leitura que se faz deste resultado, com base no instrumento de pesquisa, consta que, em linhas gerais, este grupo de empresas possui logomarcas registradas, e as utilizam para alavancagem de seus negócios.

Por outro lado, a Dimensão denominada %Rede+ parece expor oportunidades de melhoria para todo o setor. Esta Dimensão avalia as tentativas da empresa em alçar novos métodos de comunicação com seus clientes, seja via de sistemas de informação ou não. Para este quesito, apenas as micro empresas (empresas cujo faturamento anual se limita a R\$ 360.000,00) apresentaram resultados acima da nulidade de ações e métodos, contudo, com um baixo indicador, 1,11, que reflete uma baixa ou ausente capacidade de inovar, sobretudo, pela importância da troca de informações entre a organização e seus clientes.

Por sua vez, o Gráfico 03 expõe, sob o molde do próprio Radar da Inovação, o comportamento dos três grupos de empresas, bem como de todo o segmento.



Gráfico 03 . Radar da Inovação no Segmento de Panificação da Grande Natal



A representação gráfica do radar, ora exposta, torna ainda mais patente as curvas fora da média das empresas que possuem maior faturamento. Estas apresentaram um desempenho superior (em função das demais) nas Dimensões arroladas à marca (3,67), relacionamento com os clientes (2,50), agregação de valor ao produto/serviço oferecido (2,50), processos (2,28), organização (1,92) e ambiência inovadora (2,38).

Sob outro enfoque, embora estas empresas se destaquem no cenário em que se encontram, a leitura imposta pelo instrumento de coleta de dados expressa que, com exceção da Dimensão marca (já posta), tal grupo de empresas ainda possui ações casuais de inovação, bem como sistemáticas informais em termos de: (a) relacionamento com os clientes; (b) agregação de valor; (c) processos produtivos; (d) organização; bem como na (e) promoção de um ambiente favorável à inovação.

Assim, conclui-se que a baixa incidência de ações de inovação, e/ou a ausência de sistemáticas formais para inovar nestes quesitos parecem reduzir diretamente a competitividade das empresas pesquisadas, especialmente, na incidência destas variáveis nos pilares da competitividade elencados por Porter (1998), que, em suma, residem em agregar valor ao produto/experiência do cliente, e na estruturação de processos com vistas em redução de custos, auferindo consequentemente ganhos de escala.

Sob análise semelhante, destaca-se que as demais empresas (grupos 02 e 03) apresentaram escores ainda menores nas Dimensões denominadas %presença+(1,27 para o grupo 02 e 1,62 para o grupo 03) e %organização+(1,68 para o grupo 02 e 1,33 para p o grupo 03). Sobre a Dimensão analítica presença, lê-se, por estes resultados, que poucas empresas destes grupos (02 e 03) criaram novos canais para escoamento de seus produtos, ou mesmo estabeleceram relações comerciais com distribuidores, ou representantes de vendas.

Por sua vez, os dados inerentes à Dimensão %organização+remetem a leituras análogas. Para Bachmann e Destefani (2008), estes resultados são entendidos pelas mudanças de algumas empresas em: (a) reorganizar eventualmente suas atividades, ou ao menos se utilizar de alguma nova abordagem em seus departamentos; (b) efetuar ao menos uma parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos; (c) adotar algum novo desenho de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes; e (d) efetuar ao menos uma mudança significativa em sua estratégia competitiva.

Nota-se, portanto que em todos os elementos que constituem a Dimensão %organização+ os resultados da pesquisa apontam para ações pontuais de algumas empresas. Neste sentido, a ausência de padrões sistematizados e documentados dificulta o levantamento de novas ideias, limitando consequentemente o escopo das inovações no ambiente corporativo (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

## **4.2 O setor de panificação no contexto da Ambiência Inovadora**

Postos os nortes do segmento produtivo estudado em face do Radar da Inovação, o presente subcapítulo se dedicará a minudenciar os resultados obtidos na Dimensão Ambiência Inovadora em seus diversos elementos.

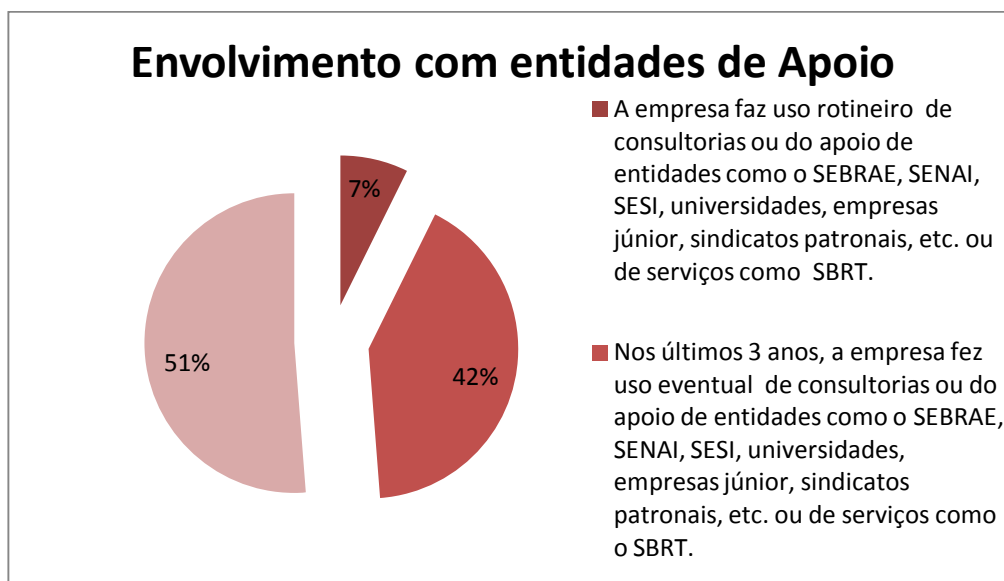
Para tanto, este será subdividido de forma a considerar uma análise de: (a) fontes externas de conhecimento; (b) propriedade intelectual (patentes ou registros de desenho industrial) ativa; (c) sistemáticas internas para desenvolvimento de novos produtos ou processos tecnologicamente melhorados; (d) uso de financiamentos de apoio do governo para atividades inovadoras; e (e) sistemáticas para coleta de ideias dos colaboradores. Variáveis que, segundo Bachmann e Destefani (2008), são suficientes para avaliar o grau da ambiência inovadora em MPEs (ver Quadro 02).

### **4.2.1 Fontes de Conhecimento**

Segundo Bachmann e Destefani (2008), dimensionar a relação das empresas com as fontes externas de conhecimento é uma das formas de avaliar o Ambiente Propício à Inovação+. Para os mesmos autores, os esforços para a inovação são constantemente barrados pela falta de conhecimento, seja tecnológico ou de outra natureza. Fato que por si justifica a importância de informações/conhecimento em todo o processo em pauta.

Por outro lado, nota-se que a maior parte das informações demandadas pelas MPEs para solução dos seus problemas está disponível em instituições como o SENAI, o SESI, o SEBRAE, a Federação das Indústrias, e outras. O Gráfico 04, exposto a seguir, mostra o envolvimento das empresas pesquisadas com estas entidades de apoio.

Gráfico 04 . Envolvimento com entidades de apoio



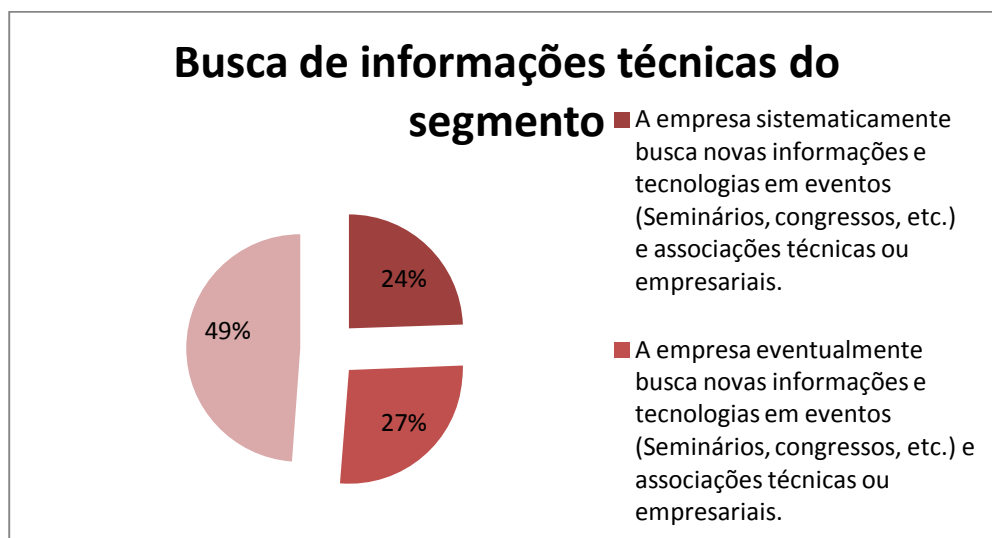
Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Em face do exposto, destaca-se o resultado de que 51% das empresas pesquisadas não utilizaram, nos últimos 3 anos, o apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, Sesi, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como o Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT).

Nota-se, portanto, que ainda encontra-se incipiente o relacionamento das micro e pequenas panificadoras da grande Natal com as entidades de apoio da região. Esta assertiva se ratifica ao passo que se observa o escore médio de 2,12 para esta variável em uma escala de variação que tem por nota mínima o 1 e máxima o 5.

Outra fonte de conhecimento externo consta da participação das empresas em eventos e associações técnicas (BACHMANN e DESTEFANI, 2008). Cabe ponderar que, neste aspecto, a participação efetiva da empresa implica na participação de seus colaboradores em atividades relacionadas a seminários, congressos, mesas redondas, etc. O Gráfico 05, exposto a seguir, expõe esta relação na abrangência do universo pesquisado.

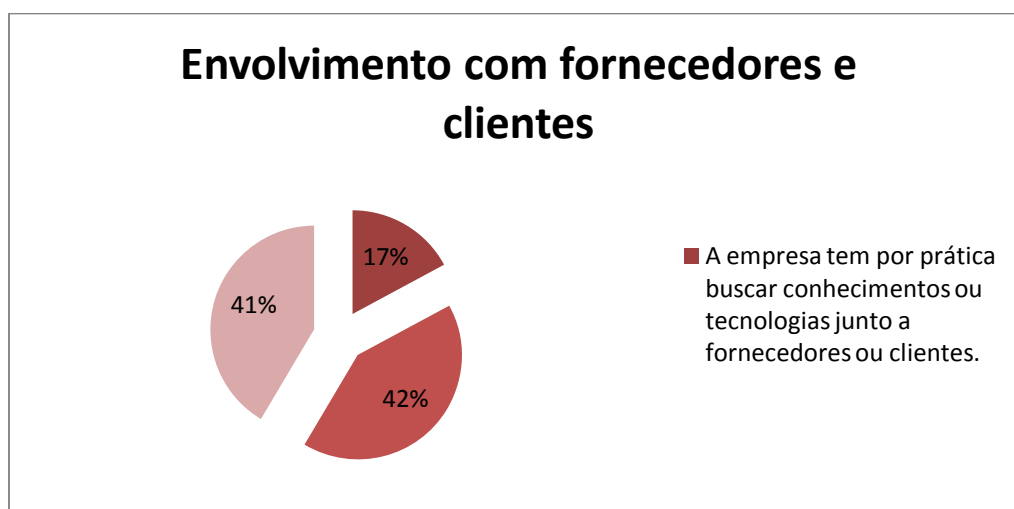
Gráfico 05 . Busca de Informações Técnicas do Segmento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Embora, a simetria seja semelhante a do Gráfico anterior (03) em termos do quantitativo de empresas que não buscam informações, percebe-se que, para esta fonte específica de conhecimento, 24% das empresas pesquisadas buscam informações tecnológicas sistematicamente. Em uma escala geral, onde se tem por limites os números 1 e 5, este indicador apresentou o escore médio de 2,51. Por sua vez, o Gráfico 06 expõe o envolvimento das empresas pesquisadas com outra fonte externa de conhecimento, os fornecedores e clientes.

Gráfico 06 . Envolvimento com fornecedores e clientes

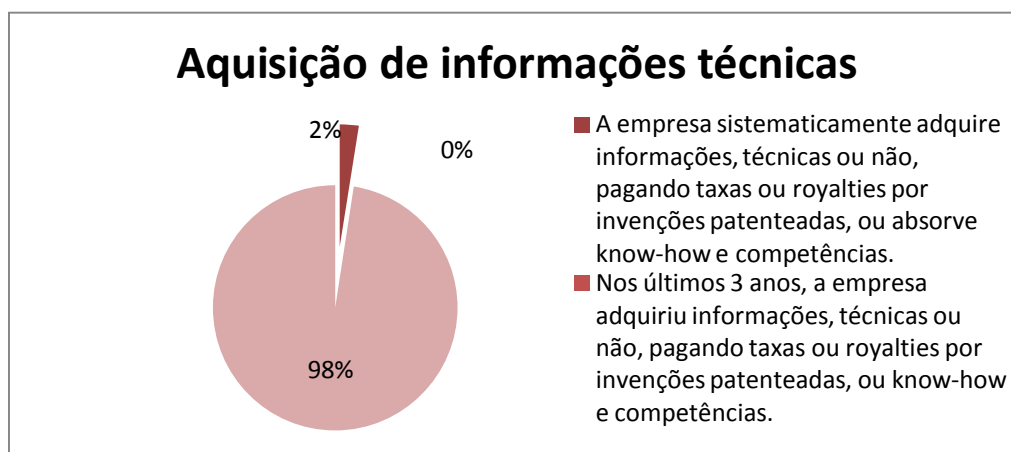


Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Para Bachmann e Destefani (2008), os clientes e fornecedores constam de uma das fontes de conhecimento mais comuns para MPEs, especialmente no segmento industrial, onde é comum a transferência de tecnologias para garantia de qualidade da cadeia produtiva. Contudo, nota-se que elevado número de empresas, no segmento ora estudado, parecem ignorar esta rica e não onerosa fonte de conhecimento. Por outro lado, 17% das empresas pesquisadas têm por prática buscar conhecimentos ou tecnologia junto a fornecedores e clientes. Para este quesito, o escore médio apresentou o indicador de 2,51, em uma escala de 1 a 5.

Por fim, o Gráfico 07 indica a aquisição (compra) de informações técnicas patenteadas no setor estudado.

Gráfico 07 . Fontes Externas de Conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Conforme se observa no Gráfico 06, o segmento de panificação na Grande Natal, de forma geral, não tem por prática a compra de informações técnicas patenteadas. Contudo, esta realidade parece ser justificada pelo fato desta pesquisa ter sido efetivada com empresas de micro e pequeno porte.

Uma vez expostos todos os resultados relacionados à busca externa de conhecimento, cabem algumas considerações. Sobre uma primeira análise fica patente que, de forma global, o segmento expressa uma baixa relação com a busca de conhecimento e informações, o que representa uma oportunidade de melhoria para os atores desta pesquisa.

Embora a fonte de conhecimento mais acessível para MPEs conste do envolvimento com fornecedores e clientes, a fonte de conhecimento mais comum no segmento estudado (considerando exclusivamente o escore 5 que retrata buscas sistemáticas e rotineiras) consta da participação em eventos e associações técnicas e empresariais (ao exemplo do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria do RN - SINDPAN).

É pertinente acrescentar que para a variável %Fontes de Conhecimento+ os resultados da pesquisa apontam que 100% das empresas que se envolvem rotineiramente com as entidades de apoio buscam conhecimento técnico do segmento em eventos e associações empresariais. Destacando-se deste índice o percentual de 66,67% que reflete o número de empresas com busca sistemática de conhecimento técnico.

Dados da pesquisa distinguem ainda que 100% das empresas que se envolvem rotineiramente com entidades de apoio e participam sistematicamente de eventos técnicos e associações empresariais têm por prática a busca de informações junto aos seus fornecedores e clientes. Percebe, portanto, a relevância e envolvimento dos fatores para a percepção desta variável (Fontes de conhecimento).

#### **4.2.2 Propriedade Intelectual Ativa**

Para Bachmann e Destefani (2008), mesmo não sendo algo comum em micro e pequenas empresas, a existência de itens de proteção intelectual, ao exemplo de registro de patentes, ou marca, é uma importante manifestação da valorização do conhecimento, deste modo, reflexo de uma gestão tida como inovadora.

No segmento pesquisado, 93% das organizações não têm nenhuma patente em vigor, registro de desenho industrial, ou modelo de utilidade, 5% possuem alguma patente, ou registro, e apenas 2% dispõem de mais de uma patente em vigor. Os resultados obtidos neste quesito parecem ratificar os observados no item %Compra de informações patenteadas+ (ver Gráfico 06), de forma que as conclusões se equiparam. Tanto a compra de informações patenteadas quanto o registro de patentes possuem uso limitado no segmento de panificação da Grande Natal.

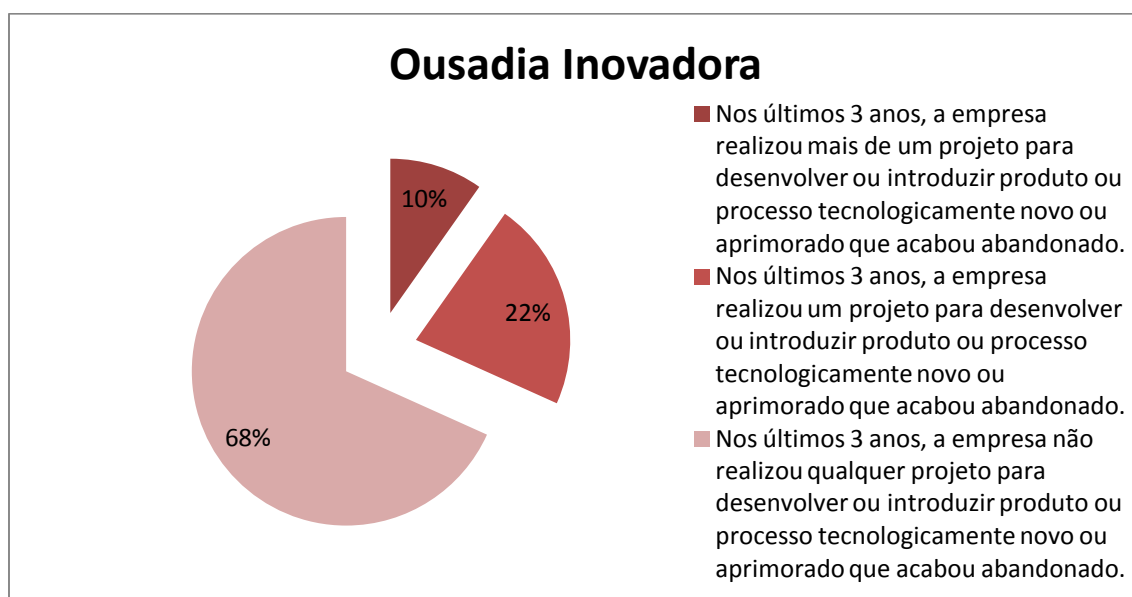


No que tange aos 7% das panificadoras que têm ao menos uma patente em vigor, cita-se que: 66,67% destas apresentam uma faixa de faturamento entre R\$ 1.800.000,00 e R\$ 3.600.000,00; dispõem de gestores com o ensino superior completo; e localizam-se na capital Natal.

#### 4.2.3 Ousadia Inovadora

O Gráfico 08, exposto a seguir, apresenta resultados concernentes às tentativas das empresas em introduzir novos produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados que terminaram abandonados. Sabe-se que o processo de introdução pode ser facilitado ou dificultado pelo modelo de gestão da organização e da forma como ela se relaciona com o meio extraorganizacional. Inovar, portanto, passa por conhecimentos e esforços que requerem novos comportamentos empreendedores.

Gráfico 08 . Ousadia Inovadora



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Conforme se observa no Gráfico 08, 68% das empresas diagnosticadas no programa não realizaram qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo que tenha acabado abandonado. Para Bachmann e Destefani (2008), organizações que têm dificuldade em gerar, conviver e aceitar os erros também têm dificuldades para inovar. Assim, é

comum a ocorrência de erros antes da implementação de uma inovação bem sucedida.

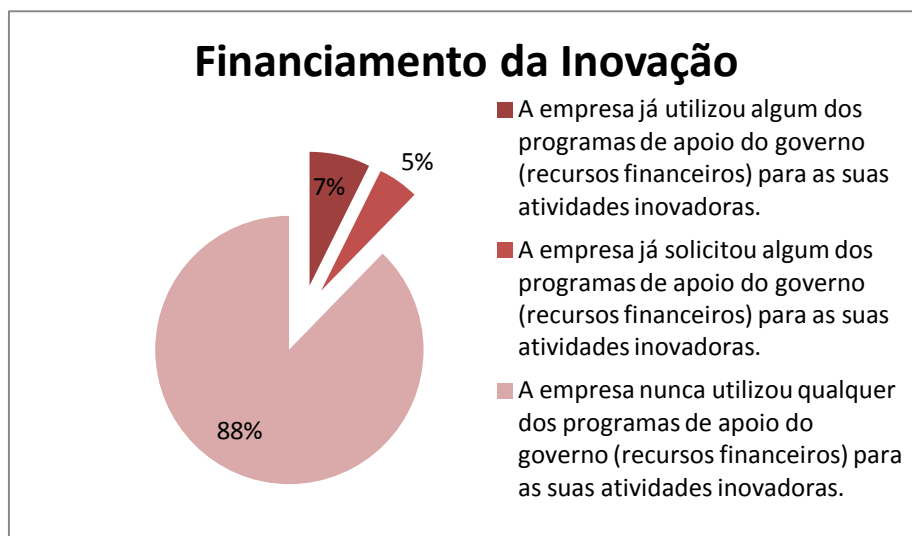
Por outro lado, o Gráfico 08 aponta ainda que um determinado grupo de panificadoras ousou mais nos últimos três anos. Dados da pesquisa quantificam em 10% o percentual de empresas que realizaram mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo novo ou tecnologicamente melhorado no mercado em que atuam. Deste grupo, coloca-se que: (a) todas as empresas que o compõem têm em seus gestores uma formação de nível superior; (b) dispõem de ao menos um método informal para coleta de sugestões dos colaboradores; (c) 75% destas buscam sistematicamente informações técnicas sobre o segmento em eventos e associações técnicas/empresariais; e (d) têm em média, 43 funcionários.

#### **4.2.4 Financiamento da Inovação**

Este item remete ao conhecimento dos gestores em termos de programa de fomento e apoio a inovação do governo. Bachmann e Destefani (2008) elencam alguns exemplos de recursos de financiamento à inovação: (a) incentivos fiscais à P&D e inovação tecnológica; (b) participação em projetos de P&D e inovação tecnológica em parceria com universidades e institutos; (c) financiamento a projetos de P&D e inovação tecnológica, inclusive à compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar; (d) bolsas oferecidas pelas fundações de amparo à pesquisa; e (e) bolsas CNPq para pesquisadores em empresas, etc.

Isso posto, cabe citar os resultados da pesquisa no que tange a esta variável. Ficou patente que: apenas 7% das empresas pesquisadas já utilizaram algum dos programas do governo para financiar suas atividades inovadoras; 5% já solicitaram benesses desta natureza; e 88% das empresas nunca utilizaram qualquer dos programas de apoio e fomento do governo no financiamento de suas atividades de inovação, conforme se verifica no Gráfico 09.

Gráfico 09 . Financiamento da Inovação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Em face deste resultado, fica patente o desconhecimento da existência destes recursos financeiros e critérios para utilizá-los por parte dos gestores que compõem o segmento produtivo de panificação da Grande Natal. Assim, a primeira leitura concernente a este resultado remete a uma possível limitação de todo o segmento no que tange a atividades inovadoras, haja vista que usualmente os recursos financeiros são pré-requisitos para implementação de ideias em potencial.

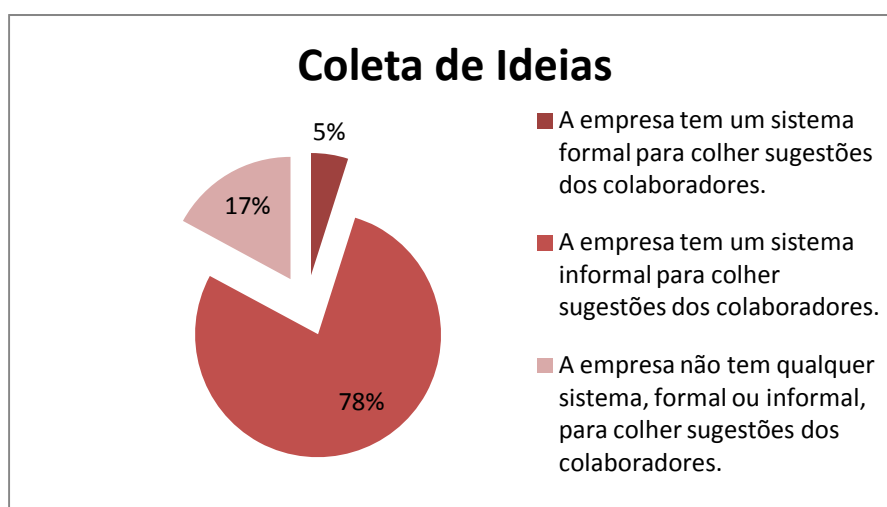
Sob uma análise complementar, é oportuno citar que 48,78% das empresas pesquisadas faturam anualmente acima de R\$ 360.000,00, tendo 30% destas um faturamento de mais de R\$ 1.800.000,00 por ano, o que denota, sob um primeiro julgamento, determinada capacidade de pagamento para determinados financiamentos de algum programa de inovação.

#### 4.2.5 Coleta de Ideias

Por fim, em termos de sistemáticas para coleta de sugestões/ideias dos colaboradores, a pesquisa ora efetivada alcançou os seguintes resultados: 17% das panificadoras pesquisadas não possuem qualquer sistema para colher sugestões dos colaboradores; 78% das empresas têm um sistema informal para efetivar esta coleta; e apenas 5% das empresas dispõem de um método

formalizado para colher sugestões de seus funcionários, conforme se verifica no Gráfico 10, exposto a seguir.

Gráfico 10 . Coleta de Ideias



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Este resultado aponta para um cenário comum quanto se trata de pequenas empresas:  $\%_{uma}$  alta dinâmica de mercado com baixos níveis de formalização+. Este cenário é comumente proporcionado pelo ambiente informal e pelo tamanho das equipes, contudo, a falta de padrões documentados dificulta o levantamento de evidências e limita a coleta de ideias (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É patente que o setor de Panificação, dentro de uma conjuntura competitiva e econômica, tem sofrido influências das mais diversas ordens. Observa-se que a atividade produtiva, que outrora se concentrava na produção quase artesanal do pão francês, avança no mercado de refeições, confeitaria e pastelaria.

Por outro prisma, o próprio número de empresas constituídas no estado eleva a competitividade do setor e enaltece a real necessidade de inovar, seja em produtos/serviços, processos tecnológicos, métodos de gestão, de marketing ou organizacionais.

Neste constructo, ficou evidenciado no âmbito desta pesquisa que ainda é elementar o conhecimento e uso por parte das empresas de fontes

externas de informações. Ficou patente que poucas empresas deste mercado têm por prática ou possuem sistemáticas para coletar tais informações. A grande maioria faz uso eventual, dispõem de métodos informais para acessar informações do mercado, ou mesmo ignoram as fontes de informações e conhecimento.

No que tange ao conhecimento relacionado às formas de financiamento da inovação a falta de informações é ainda mais presente. Esta assertiva se ratifica quando se observa que 88% das empresas pesquisadas nunca utilizaram formas algumas de financiamento da inovação, fator que, como fora enfatizado, limita o escopo de atuação das empresas em termos de ações inovadoras.

Em termos dos aspectos relacionados à propriedade intelectual, verificaram-se poucas incidências. Das quarenta e uma empresas pesquisadas, apenas três dispunham de ao menos uma patente em vigor, sendo estas relacionadas à marca.

Contudo, em relação às sistemáticas para coletas de sugestões dos colaboradores, ratificou-se o que preconiza a literatura sobre pequenas empresas. A grande predominância de métodos dinâmicos e informais.

Em face do exposto, conclui-se que, no mercado da Grande Natal, o setor produtivo de panificação relaciona-se pouco com o conhecimento e aplicabilidade de um modelo de gestão que favoreça um ambiente propício à inovação.

Assim, como fruto deste estudo, aponta-se aos grupos de interesse (Empreendedores; Agentes Locais de Inovação; SEBRAE/RN; CNPq; etc.) oportunidades de avanços em termos de disseminação e uso de: (a) fontes de conhecimento (envolvimento com entidades de apoio; participações em associações empresariais e/ou técnicas; participações em eventos tecnológicos; relacionamento com fornecedores e clientes; e aquisição de informações patenteadas); (b) formas de financiamento da inovação; (c) sistema de coleta de ideias; bem como o incentivo ao (d) constante e sistemático desenvolvimento de novos produtos e processos, para por fim instituir patrimônios de propriedades intelectuais.

Dentre as limitações deste estudo, pode-se evidenciar o universo de pesquisa, uma vez que é composto exclusivamente por micro e pequenas empresas do segmento produtivo de panificação participantes do programa ALI na Grande Natal. Logo, resultados estabelecidos nesta pesquisa podem não ser verídicos em outra localidade. Sob outro prisma, evidencia-se ainda que um ambiente propício à inovação por si não garante inovações bem sucedidas.

Assim, sugere-se a futuras pesquisas que avancem em analisar como as MPEs de outros segmentos empresariais, desta e de outras localidades, se relacionam com a Dimensão %Ambiência Inovadora+e as demais Dimensões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIP, SEBRAE (2009). *Estudo de Tendências*. Perspectivas para a Panificação e Confeitaria.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. *Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: Cultura do Empreendedorismo e Inovação*. 2008.

Disponível em:

<<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>>; Acesso em 02/07/2013.

BARBIERI, J. C. *Produção e transferência de tecnologia*. São Paulo: Ática, 1990.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, J. Análise multi-casos da gestão da inovação em Empresas de pequeno porte. *Pretexto*, v. 14, n. 1, pp. 36-51. 2013.

CHENG, Y.; LIMA, R. G. D; MARTINS, V. F. *Processo de inovação: análise sob a ótica dos elementos organizacionais . revisão literária estruturada e implicações para pesquisas futura*. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, 2012, ISSN 1982-8756.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. *Brazilian Business Review*. v. 9, n. 3, pp. 1-24, 2012

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 5ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. *Relações de Cooperação Empresarial na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**. São Paulo: Enanpad, 2009. pp. 1 - 13.

MARCONI, M. A; LAKATOS E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2010, 7. ed.

PORTER, M. E. *Estratégia . A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SAWHNEY, M. *et al.*, The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*. pp. 75-81, 2006.

STEFANOVITZ, J. P. *Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de caso*. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2011.

UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, v. 14, n. 1, pp. 75-88, 1971.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. A. Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian industry. *Revista de Administração e Inovação*. v. 10, n. 1, pp. 212-231, São Paulo, 2013.

## INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Gestão da Inovação:** Uma pesquisa de campo no segmento produtivo da panificação da Grande Natal.

<https://docs.google.com/a/innovoconsultoria.com.br/spreadsheet/viewform?formkey=dGxaVWVVRZWWhSeEZyRmwyckRpcjRKaGc6MQ#gid=0>

Recebido em 25 de maio de 2013.

Aceito em 07 de julho de 2013.